

REVITALISASI FUNGSI BAITUL MAAL: STUDI KOMPARATIF PENGELOLAAN ZISWAF ERA RASULULLAH SAW., DAN MASJID JOGOKARIYAN

Anugallakata Nea Sasgapata Kurniawan¹
Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang

Sokhikhatul Mawadah²
Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang

Khoirul Anwar³
Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang

E-mail: ¹anugallakata@gmail.com, ²sokhikhatulmawadah@walisongo.ac.id, ³khoirul_anwar@walisongo.ac.id

ABSTRACT

*The phenomenon of modern mosque management, which tends to be oriented toward cash balance accumulation (saving oriented), contradicts the practice of baitulmal in early Islam, which emphasized high liquidity for the rapid resolution of social problems. This study aims to analyze the revitalization of the baitulmal function through the implementation of the "Zero Balance" strategy at the Jogokariyan Mosque in Yogyakarta. Using a qualitative approach with a descriptive-comparative case study method, this study compares field data from interviews and observations with classical Islamic historical literature, particularly the book *Al-Amwal* by Abu Ubaid. The results of the study show that: (1) The application of the "Zero Balance" philosophy is a contemporary manifestation of the principle of fauriyah (immediate distribution) which rejects the hoarding of entrusted assets in order to maintain the economic circulation of the community; (2) The "Spearhead and Spearpoint" leadership strategy is effective in building strong social trust through the exemplary sacrifice of personal wealth by administrators, as practiced by the Companions; and (3) The transformation of the distribution pattern from consumptive assistance to productive empowerment (*fiqh al-tamkin*) is realized through an interest-free business capital scheme and operational independence support from the Mosque-Owned Enterprise (BUMas). This study concludes that the integration of prophetic values and modern management is capable of restoring the strategic role of mosques as centers of civilization and instruments of economic independence for the community.*

Keywords: *Baitulmal, Jogokariyan Mosque, Zero Balance, Fiqh Al-Tamkin, Prophetic Leadership.*

ABSTRAK

Fenomena pengelolaan masjid modern, yang cenderung berorientasi pada akumulasi saldo kas (saving oriented), bertentangan dengan praktik baitulmal pada awal Islam, yang menekankan likuiditas tinggi untuk penyelesaian masalah sosial secara cepat. Studi ini bertujuan untuk menganalisis revitalisasi fungsi baitulmal melalui implementasi strategi "Saldo Nol" (Zero Balance) di Masjid Jogokariyan di Yogyakarta. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif-komparatif, studi ini membandingkan data lapangan dari wawancara dan observasi dengan literatur sejarah Islam klasik, khususnya kitab *Al-Amwal* karya Abu Ubaid. Hasil studi menunjukkan bahwa: (1) Penerapan filosofi "Saldo Nol" adalah manifestasi kontemporer dari prinsip fauriyah (distribusi segera) yang menolak penimbunan aset titipan demi menjaga sirkulasi ekonomi masyarakat; (2) Strategi kepemimpinan "Mata Tombak dan Ujung Tombak" efektif dalam membangun kepercayaan sosial yang kuat melalui keteladanan pengorbanan kekayaan pribadi oleh pengurus, sebagaimana dipraktikkan oleh para Sahabat; dan (3) Transformasi pola distribusi dari bantuan konsumtif ke pemberdayaan produktif (*fiqh al-tamkin*) diwujudkan melalui skema modal usaha tanpa bunga dan dukungan kemandirian operasional dari Badan Usaha Milik Masjid (BUMas). Studi ini menyimpulkan bahwa integrasi nilai-nilai profetik dan manajemen modern mampu memulihkan peran strategis masjid sebagai pusat peradaban dan instrumen kemandirian ekonomi bagi masyarakat.

Kata Kunci: *Baitulmal, Masjid Jogokariyan, Saldo Nol, Fiqh Al-Tamkin, Kepemimpinan Profetik.*

PENDAHULUAN

Zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ziswa) merupakan instrumen vital dalam ekosistem ekonomi Islam yang berfungsi sebagai sarana redistribusi kekayaan dan pengentasan kemiskinan.¹ Secara historis, institusi pengelola dana publik ini dikenal dengan istilah *baitulmal*. Pada masa Rasulullah SAW., dan Khulafaur Rasyidin, *baitulmal* berperan sebagai lembaga sentral yang menjamin kesejahteraan umat melalui pengelolaan harta seperti zakat, *fay*, *ghanimah*, dan sedekah.² Praktik pengelolaan pada masa tersebut menekankan prinsip penyegeraan distribusi (*fauriyah*), yakni harta yang masuk segera disalurkan kepada *asnaf* tanpa mengendap terlalu lama guna menjaga perputaran ekonomi di tengah masyarakat.³ Namun, dalam perkembangannya di era kontemporer, terjadi pergeseran paradigma pengelolaan dana umat berbasis masjid. Banyak masjid di Indonesia terjebak pada orientasi pengumpulan dana semata (*saving oriented*), di mana keberhasilan manajemen sering kali hanya diukur dari besarnya saldo kas yang tersimpan di rekening bank.⁴ Fenomena ini mengakibatkan dana umat menjadi pasif (*idle fund*) sehingga tidak memberikan dampak signifikan terhadap pemberdayaan ekonomi jemaah.⁵ Kondisi ini sangat kontradiktif dengan semangat *baitulmal* pada masa awal Islam yang berfokus pada likuiditas tinggi untuk penyelesaian masalah sosial secara cepat.⁶ Pengelolaan masjid secara tradisional menghambat perkembangan umat dan menempatkan institusi ini pada posisi stagnan.⁷ Problematika tersebut berakar pada rendahnya kompetensi pengurus dan belum rapinya tata kelola kelembagaan.⁸ Kondisi ini diperparah oleh minimnya latar belakang pendidikan manajemen keuangan para pengurus.⁹ Akibatnya, ketidakmampuan takmir dalam merancang konsep

¹ Sokhikhatul Mawadah and Anugallakata Nea Sasgapata Kurniawan, "The Relationship Between Zakat and Poverty: A Comparative Study of Zakat and Poverty in Indonesia and Malaysia," in The 8th International Conference of Zakat (ICONZ) Proceeding (Bandung: BAZNAS Indonesia, 2024), 194–210, <https://doi.org/https://doi.org/10.37706/iconz.2024.761>.

² Moh. Ahyar Maarif and Vita Firdausiyah, "Baitul Mal Pada Masa Rasulullah Saw Dan Khulafaur Al-Rashidin," *Asy-Syari'ah: Jurnal Hukum Islam* 5, no. 2 (2019): 137–50, <https://doi.org/https://doi.org/10.55210/assyariah.v5i2.118>.

³ Y Qardawi, *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status Dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an Dan Hadis* (Bandung: PT Pustaka Litera AntarNusa, 2000); Nur Fatoni, *Fikih Zakat Indonesia*, ed. Muhammad Zainal Mawahib, 1st ed. (Semarang: CV Lawwana, 2020).

⁴ M. Falikul Isbah, "Pesantren in the Changing Indonesian Context: History and Current Developments," *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020): 65–106, <http://dx.doi.org/10.21043/qijis.v8i1.5629%0A>.

⁵ Elif Pardiansyah, "Investasi Dalam Perspektif Ekonomi Islam: Pendekatan Teoritis Dan Empiris," *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 8, no. 2 (2017): 337–73, <https://doi.org/https://doi.org/10.21580/economica.2017.8.2.1920>.

⁶ Adiwarmanto Azwar Karim, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*, 2nd ed. (Jakarta: Bustamante Press, 2001).

⁷ Muhammad Taufik Kurohman et al., "Optimalisasi Pengelolaan Dana Masjid Dalam Memberdayakan Ekonomi Umat Di Masjid Besar Al-Mukhlashin Sukorejo Pasuruan," *IQTISODINA: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Islam* 6, no. 1 (2023): 111–23, <https://doi.org/https://doi.org/10.35127/iqtisodina.v6i1.6925>.

⁸ Bahtiar Effendi and Abdul Ghofar Saifudin, "Optimalisasi Fungsi Masjid Sebagai Sarana Dakwah," *Journal of Islamic Economics and Finance* 2, no. 2 (2022): 12–23.

⁹ Dewi Sartika Nasution, Hendra Harmain, and Nurwani, "Analisis Rencana Keuangan Dan Manajemen Keuangan Masjid Dalam Mensejahterakan Masyarakat," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 02 (2023): 2556–66, <https://doi.org/https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9648>.

kemakmuran memicu tidak dinamisnya pemanfaatan dana infak jemaah.¹⁰ Permasalahan mendasar yang kerap terjadi adalah penumpukan dana kas tanpa optimalisasi untuk pemberdayaan jemaah.¹¹ Banyak masjid belum mampu memaksimalkan potensi dana umat ini.¹² Dana infak yang terhimpun cenderung dialokasikan hanya pada hal-hal konsumtif.¹³ Pengeluaran kas umumnya hanya berfokus pada biaya operasional rutin dan pemeliharaan fisik bangunan.¹⁴ Akibatnya, dana tersebut gagal dimanfaatkan secara produktif guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.¹⁵ Di tengah stagnasi fungsi sosial masjid tersebut, Masjid Jogokariyan di Yogyakarta muncul sebagai anomali positif yang merekonstruksi nilai-nilai *baitulmal* klasik dalam konteks modern. Melalui manajemen yang progresif, Masjid Jogokariyan menerapkan jargon “Saldo Nol” yang secara filosofis memiliki kemiripan dengan praktik *baitulmal* zaman Rasulullah SAW., yaitu menyegerakan penyaluran amanah umat.¹⁶ Masjid ini mentransformasi infak dan sedekah menjadi program produktif, seperti bantuan modal usaha dan layanan kesehatan, yang bertujuan mengembalikan kemandirian ekonomi jemaah.¹⁷ Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji Masjid Jogokariyan dari berbagai sudut pandang, antara lain strategi pengentasan kemiskinan melalui perspektif manajemen surah At-Taubah ayat 18¹⁸, akuntabilitas pengelolaan dana infak berbasis *Shariah Enterprise Theory*¹⁹, hingga implementasi dakwah profetik dalam meningkatkan kualitas Jemaah.²⁰ Meskipun demikian, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang belum tersentuh, yakni belum adanya studi yang secara mendalam melakukan dekonstruksi komparatif untuk memvalidasi apakah strategi “Saldo Nol” dan kepemimpinan “Ujung Tombok” di

¹⁰ Istantia Widayati Hidayati and Nurodin Usman, “Manajemen Keuangan Masjid Bagi Takmir Masjid Nurul Iman Perumahan Pondok Rejo Asri Sebagai Upaya Meningkatkan Kemakmuran Masjid,” *Community Empowerment* 3, no. 1 (2018): 1–7, <https://doi.org/https://doi.org/10.31603/ce.v3i1.2440>.

¹¹ Hidayati and Usman.

¹² Zaenul Akhmad, Nur Fitriyah, and Indria Puspitasari Lenap, “Praktik Manajemen Keuangan Masjid Dan Potensi Dana Masjid,” *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma* 19, no. 1 (2020): 69–88, <https://doi.org/https://doi.org/10.29303/aksioma.v19i1.88>.

¹³ Kurohman et al., “Optimalisasi Pengelolaan Dana Masjid Dalam Memberdayakan Ekonomi Umat Di Masjid Besar Al-Mukhlashin Sukorejo Pasuruan.”

¹⁴ Akhmad, Fitriyah, and Lenap, “Praktik Manajemen Keuangan Masjid Dan Potensi Dana Masjid.”

¹⁵ Kurohman et al., “Optimalisasi Pengelolaan Dana Masjid Dalam Memberdayakan Ekonomi Umat Di Masjid Besar Al-Mukhlashin Sukorejo Pasuruan.”

¹⁶ Indra Mualim Hasibuan and Yenni Samri Juliati Nasution, “Konsep Good Governance Lembaga Pengelola Zakat,” *AKTIVA: Journal of Accountancy and Management* 2, no. 2 (2024): 118–30, <https://doi.org/https://doi.org/10.24260/aktiva.v2i2.2190>.

¹⁷ Emon Saputra and Dian Agustina, “Peran Institusi Masjid Dalam Pembangunan Ekonomi Lokal: Studi Kasus Pada Masjid Jogokariyan Yogyakarta,” *Journal of Islamic Economics and Finance Studies (JIEFeS)* 2, no. 2 (2021): 174–95, <https://doi.org/https://doi.org/10.47700/jiefes.v2i2.3687>.

¹⁸ Abu Risky, Betty Mauli Rosa Bustam, and Andi Musthafa Husain, “Strategi Masjid Jogokariyan Dalam Pengentasan Kemiskinan Dan Kebodohan Melalui Manajemen Masjid Perspektif At-Taubah:18,” *ABHATS: Jurnal Islam Ulil Albab* 6, no. 1 (2025): 27–38, <https://doi.org/10.20885/abhats.vol6.iss1.art3>.

¹⁹ Muh. Nur Arif and Bernadia Linggar Yekti Nugraheni, “Accountability in Infaq Fund Management: The Case of Jogokariyan Mosque,” *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis* 12, no. 1 (2025): 41–64, <https://doi.org/10.24815/jdab.v12i1.40922>.

²⁰ Noval Setiawan and Riffat Naseer, “Prophetic Da’wah in Improving The Quality of The Congregation at The Jogokariyan Mosque,” *Ath-Thariq: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 8, no. 2 (2024): 167–78, <https://doi.org/https://doi.org/10.32332/ath-thariq.v8i2.35ckzr77>.

Masjid Jogokariyan benar-benar merupakan revitalisasi otentik dari mekanisme operasional *baitulmal* klasik atau sekadar adaptasi manajerial modern. Penelitian ini bertujuan mengisi celah tersebut dengan menganalisis sejauh mana Masjid Jogokariyan berhasil mengadopsi prinsip fundamental ekonomi Islam masa lalu dan memodifikasinya agar relevan dengan tantangan zaman sekarang.

METODE

Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*) deskriptif-komparatif. Pendekatan ini dipilih guna mengeksplorasi mendalam sistem terikat (*bounded system*) tata kelola "Saldo Nol" di Masjid Jogokariyan. Lokus ini dipilih secara sengaja (*purposive*) selaku pionir implementasi manajemen tersebut di Indonesia. Penelitian lapangan berlangsung pada November–Desember 2025 untuk menjamin aktualitas data. Pendekatan empiris ini kemudian dipadukan dengan studi kepustakaan (*library research*) guna mengomparasikan praktik *baitulmal* klasik melalui teks historis. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci, yakni Enggar Haryo Panggalih selaku perwakilan Takmir Masjid Jogokariyan, untuk menggali filosofi kepemimpinan dan mekanisme distribusi dana umat. Sementara itu, data sekunder mencakup dokumen laporan keuangan masjid, jurnal ilmiah terkait, serta literatur *turats* (klasik) utama, yakni kitab *Al-Amwal* karya Abu Ubaid Al-Qasim, sebagai referensi otoritatif mengenai tata kelola keuangan publik pada masa awal Islam. Prosedur analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan interaktif yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik analisis naratif digunakan untuk menyandingkan temuan empiris di lapangan dengan teks historis guna mengidentifikasi titik temu antara keduanya. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari hasil wawancara, observasi program pemberdayaan, dan catatan dokumen laporan keuangan. Kerangka analisis ini bertujuan memvalidasi relevansi landasan normatif ekonomi Islam dengan praktik kontemporer melalui pisau analisis teori kepemimpinan propetik dan fikih pemberdayaan (*tamkin*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *Baitul Maal*

Secara etimologi, *Baitul Maal* bermakna "Rumah Harta". Namun, dalam terminologi ketatanegaraan Islam, *Baitul Maal* didefinisikan sebagai lembaga keuangan publik yang bertugas menghimpun, mengelola, dan mendistribusikan kekayaan negara sesuai dengan ketentuan syariat. Status kepemilikan harta dalam *Baitul Maal* adalah milik Allah SWT yang diamanahkan kepada kaum muslimin, sehingga khalifah atau pemimpin negara hanyalah pemegang otoritas pengelolaan (*tasharruf*) dan tidak memiliki hak kepemilikan pribadi atas harta tersebut. Konsep ini membedakan *Baitul Maal* dengan perbendaharaan raja-raja pada masa lampau yang sering kali tidak memisahkan antara harta negara dan harta pribadi penguasa. Institusi ini menjadi representasi fisik dari kontrak sosial antara pemimpin dan rakyat

dalam menjamin kesejahteraan umum.²¹ Dalam tinjauan historis, bentuk operasional *Baitul Maal* mengalami evolusi yang signifikan dari masa ke masa. Pada masa Rasulullah SAW., *Baitul Maal* belum berwujud sebagai kantor atau bangunan permanen karena kebijakan distribusi langsung yang diterapkan beliau. Harta yang masuk pada pagi hari sering kali habis dibagikan sebelum matahari terbenam. Pelembagaan *Baitul Maal* secara administratif baru terjadi secara masif pada masa Khalifah Umar bin Khattab r.a. Hal ini didorong oleh meluasnya wilayah kekuasaan Islam dan meningkatnya volume harta negara yang berasal dari *ghanimah* (harta rampasan perang) dan *kharaj* (pajak tanah). Umar kemudian mendirikan *Diwan* (kantor administrasi) untuk mencatat pemasukan dan pengeluaran negara serta menetapkan gaji bagi para pegawai dan tentara, menjadikan *Baitul Maal* sebagai lembaga modern pertama dalam sejarah Islam yang memiliki sistem akuntansi terstruktur.²²

Dari sisi sumber pendanaan, *Baitul Maal* memiliki pos-pos pemasukan yang variatif dan tidak hanya bergantung pada satu instrumen. Struktur anggarannya terdiri dari pos zakat (yang penyalurannya terikat pada delapan asnaf), serta pos non-zakat yang meliputi *fay*, *ghanimah*, *kharaj*, *jizyah* (pajak perlindungan bagi non-muslim), dan *usyur* (bea cukai perdagangan). Diversifikasi sumber pendapatan ini memungkinkan negara untuk membiayai berbagai kebutuhan publik yang kompleks, mulai dari pertahanan, pembangunan infrastruktur, hingga jaminan sosial bagi fakir miskin. Fleksibilitas ini menunjukkan bahwa *Baitul Maal* dirancang sebagai instrumen fiskal yang tangguh untuk menopang stabilitas ekonomi negara.²³ Fungsi strategis *Baitul Maal* pada akhirnya bermuara pada perwujudan keadilan sosial (*al-'adalah al-ijtima'iyah*). Institusi ini tidak hanya berperan sebagai kasir negara, tetapi juga sebagai penjamin jaring pengaman sosial (*social safety net*). Dalam praktiknya, *Baitul Maal* bertanggung jawab menanggung kebutuhan dasar rakyat yang tidak mampu, melunasi utang orang yang pailit (*gharimin*), hingga memberikan modal kerja. Dengan demikian, keberadaan *Baitul Maal* menegaskan paradigma ekonomi Islam yang menolak konsentrasi kekayaan pada segelintir orang dan mendorong sirkulasi harta yang merata di seluruh lapisan masyarakat.²⁴

Prinsip Distribusi Fauriyah

Dalam tata kelola keuangan publik Islam, mekanisme penyaluran dana ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf) diatur oleh prinsip fauriyah

²¹ Abdul Qadim Zallum, *Al-Amwal Fi Daulah Al-Khilafah*, 1st ed. (Beirut: Darul 'Ilmi Lil Malayin, 1983).

²² Maarif and Firdausiyah, "Baitul Mal Pada Masa Rasulullah Saw Dan Khulafaur Al-Rashidin."

²³ Muh Said, Syafi'ah, and Ade Jamarudin, "Sharia Economic Law Policy Umar Ibn Al-Khattab," *Tadayun: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah* 4, no. 1 (2023): 39–62, <https://doi.org/https://doi.org/10.24239/tadayun.v4i1.90>.

²⁴ M. Umer Chapra, *The Future of Economics: An Islamic Perspective* (Leicester: The Islamic Foundation, 2000).

(immediasi/kesegeraan). Secara terminologis, fauriyah dimaknai sebagai kewajiban untuk menyegerakan pelaksanaan suatu perintah syariat segera setelah sebab-sebab kewajibannya terpenuhi. Dalam konteks manajemen Baitul Maal, prinsip ini menegaskan bahwa harta yang telah dihimpun dari muzaki (pemberi zakat) atau donatur tidak boleh ditahan (*withholding*) atau diendapkan dalam jangka waktu lama oleh lembaga pengelola. Yusuf Al-Qardhawi dalam Fiqh Zakat menegaskan bahwa menunda penyaluran zakat tanpa alasan syar'i yang mendesak (*uzur*) adalah tindakan yang dilarang, karena hakikat zakat adalah hak fakir miskin yang harus segera ditunaikan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka yang bersifat harian dan mendesak.²⁵ Implementasi prinsip *fauriyah* memiliki landasan historis yang kuat dari praktik Rasulullah SAW. Terdapat riwayat masyhur dari Uqbah bin Al-Harith r.a., yang menceritakan bahwa suatu ketika Rasulullah SAW., mempercepat shalat Asar dan bergegas pulang, lalu kembali lagi menemui sahabat. Beliau menjelaskan bahwa ketergesaan tersebut disebabkan ingatan beliau akan sepotong emas/perak (*tibr*) sedekah yang masih tersimpan di rumah, dan beliau tidak tenang sebelum memerintahkan agar harta tersebut segera dibagikan. Peristiwa ini menjadi preseden hukum (*legal precedent*) bahwa *Baitul Maal* atau institusi pengelola dana umat harus memprioritaskan "likuiditas sosial" di atas akumulasi aset. Indikator kinerja keberhasilan lembaga bukan terletak pada besarnya sisa saldo akhir tahun, melainkan pada kecepatan *turnover* dana tersebut kembali ke masyarakat.²⁶ Dari perspektif makroekonomi, penerapan *fauriyah* berfungsi strategis dalam menjaga tingkat perputaran uang (*velocity of money*). Dana zakat dan sedekah yang segera didistribusikan akan langsung masuk ke dalam sirkuit ekonomi riil melalui peningkatan konsumsi agregat kaum dhuafa. Sebaliknya, penundaan distribusi (*at-tarakhi*) yang mengakibatkan dana menganggur (*idle fund*) di rekening lembaga akan menghambat efek pengganda (*multiplier effect*) ekonomi. Dalam teori ekonomi Islam, uang adalah *flow concept* (konsep aliran), bukan *stock concept* (konsep timbunan). Oleh karena itu, *fauriyah* menjamin bahwa fungsi uang sebagai alat tukar dan alat distribusi keadilan berjalan optimal, mencegah terjadinya stagnasi ekonomi di kalangan masyarakat bawah akibat tertahannya likuiditas di tangan pengelola.²⁷

Teori Social Trust

Dalam ekosistem lembaga nirlaba dan filantropi Islam, modal sosial (*social capital*) berupa kepercayaan atau *social trust* memegang peranan yang jauh lebih vital dibandingkan modal finansial. Francis Fukuyama mendefinisikan

²⁵ Yusuf Al-Qardhawi, Spektrum Zakat: Dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan, ed. Sari Narulita (Jakarta: Zikrul Hakim, 2005).

²⁶ Maarif and Firdausiyah, "Baitul Mal Pada Masa Rasulullah Saw Dan Khulafaur Al-Rashidin."

²⁷ Eko Suprayitno, "The Impact of Zakat on Economic Growth in 5 State in Indonesia," International Journal of Islamic Banking and Finance Research 4, no. 1 (2020): 1–7, <http://repository.uin-malang.ac.id/6740/>.

trust sebagai harapan yang tumbuh dalam sebuah komunitas akan adanya perilaku teratur, jujur, dan kooperatif berdasarkan norma yang disepakati bersama. Dalam konteks pengelolaan dana ZISWAF, tingkat partisipasi masyarakat (donatur/jemaah) berbanding lurus dengan tingkat kepercayaan mereka terhadap integritas pengelola (takmir/amil). Ketika kepercayaan publik terbentuk, biaya transaksi sosial menjadi rendah, dan mobilisasi sumber daya menjadi efisien. Sebaliknya, krisis kepercayaan akan menyebabkan stagnasi partisipasi, terlepas dari sebegus apa pun program yang ditawarkan. Oleh karena itu, *social trust* merupakan variabel independen yang menentukan keberlanjutan sebuah institusi keumatan.²⁸

Untuk membangun *social trust* tersebut, diperlukan gaya kepemimpinan yang spesifik, yang dalam literatur manajemen Islam dikenal sebagai Kepemimpinan Propetik (*Prophetic Leadership*). Salah satu dimensi utama dari model kepemimpinan ini adalah *liberation* (pembebasan) dan *humanization* (humanisasi) melalui keteladanan nyata atau *uswah hasanah*. Berbeda dengan model kepemimpinan transaksional yang berbasis pada pertukaran instruksi dan imbalan, kepemimpinan propetik menekankan pada kekuatan moral pemimpin untuk menjadi inisiator pertama dalam kebaikan. Dalam sejarah Islam, legitimasi moral Abu Bakar Ash-Shiddiq dan Umar bin Khattab tidak didapat dari jabatan formal semata, melainkan dari pembuktian mereka yang selalu menjadi orang pertama yang menginfakkan harta (*ujung tombok*) sebelum meminta rakyatnya berkorban. Strategi ini secara psikologis meruntuhkan keraguan publik dan menciptakan iklim kompetisi dalam kebaikan (*fastabiqul khairat*).²⁹

Dalam kajian sosiologi organisasi, fenomena pemimpin yang berkorban lebih dahulu ini disebut sebagai mekanisme *signaling* untuk mengurangi asimetri informasi antara agen (pengelola) dan prinsipal (jemaah). Ketika seorang pemimpin berani melakukan “investasi” awal dengan hartanya sendiri untuk sebuah program kemaslahatan, hal itu mengirimkan sinyal kredibilitas yang kuat bahwa program tersebut layak didukung. Praktik ini menciptakan ikatan emosional dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat di kalangan jemaah. Dengan demikian, strategi “patungan pengurus di awal” bukan sekadar metode talangan dana darurat, melainkan sebuah rekayasa sosial (*social*

²⁸ Muhamad Wahyudi et al., “Zakat Institution of Financial Transparency Model: An Explanatory Research,” ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf 8, no. 2 (2021): 122–41, <https://repository.unair.ac.id/118718/>.

²⁹ Mafizatun Nurhayati, “Prophetic Leadership: The Evolution of Thought,” International Journal of Law Policy and Governance 3, no. 2 (2024): 112–24, <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/ijlpg.v3i2.1069>; Bashir Khadra, “The Prophetic–Caliphal Model of Leadership: An Empirical Study,” International Studies of Management & Organization 20, no. 3 (1990): 37–51, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00208825.1990.11656535>.

engineering) untuk mengonversi keraguan menjadi loyalitas, yang pada akhirnya memperkuat fondasi *social trust* institusi secara jangka panjang.³⁰

Kepemimpinan Propetik (*Prophetic Leadership*)

Kepemimpinan Propetik (*Prophetic Leadership*) merupakan sebuah paradigma kepemimpinan yang menginternalisasi sifat-sifat kenabian sebagai basis manajerial dan etika perilaku dalam mengelola organisasi. Berbeda dengan teori kepemimpinan konvensional yang sering kali berorientasi pada hierarki dan kontrol, kepemimpinan propetik menekankan pada dimensi transendental dan humanis. Kuntowijoyo merumuskan bahwa basis gerakan propetik bersandar pada tiga pilar utama yang disarikan dari Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 110, yaitu: humanisasi (*amar ma'ruf*), liberasi (*nahi munkar*), dan transendensi (*tu'minuna billah*). Dalam konteks manajemen masjid, pemimpin propetik tidak hanya bertindak sebagai administrator ritual, melainkan sebagai agen perubahan sosial yang bertugas membebaskan jemaah dari belenggu kemiskinan dan keterbelakangan melalui pengelolaan sumber daya umat yang adil dan memberdayakan.³¹

Secara operasional, konstruksi kepemimpinan propetik dibangun di atas empat pilar integritas personal yang melekat pada diri Rasulullah SAW., yakni: *Shiddiq* (jujur/integritas), *Amanah* (kredibel/terpercaya), *Tabligh* (komunikatif/transparan), dan *Fathonah* (cerdas/kompeten). Integrasi keempat sifat ini melahirkan pola kepemimpinan yang disebut sebagai *Exemplary Leadership* atau kepemimpinan berbasis keteladanan (*uswah hasanah*). Dalam perspektif ini, seorang pemimpin dituntut untuk "selesai" dengan dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain. Fenomena "Ujung Tombok" (pemimpin berkorban harta lebih dahulu) adalah manifestasi nyata dari sifat *Shiddiq* dan *Amanah*, di mana pemimpin membuktikan kebenaran ucapannya dengan tindakan nyata, bukan sekadar retorika. Hal ini menciptakan resonansi moral yang kuat, sehingga kepatuhan pengikut (jemaah) muncul bukan karena instruksi struktural, melainkan karena rasa segan dan hormat terhadap integritas pemimpinnya.³²

Lebih lanjut, kepemimpinan propetik memiliki irisan kuat dengan konsep *Servant Leadership* (kepemimpinan pelayan) yang dipopulerkan oleh Robert Greenleaf, namun dengan landasan teologis yang lebih kokoh, yakni kaidah *sayyidul qaum khadimuhum* (pemimpin suatu kaum adalah pelayan bagi mereka). Dalam model ini, pemimpin menempatkan kebutuhan

³⁰ Agung Abdullah, "The Role of Sincerity As A Motivating Factor to Work for Non-Profit Organizations," *Humanities & Social Sciences Reviews* 8, no. 1 (2020): 651–58, <https://doi.org/https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8178>.

³¹ Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*, 2nd ed. (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006).

³² M. N. Sahad et al., "Mosques' Management Model in Indonesia and Malaysia: A Systematic Literature Review," *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences* 11, no. 3 (2022): 64–75, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i3/14169>.

jemaah/masyarakat sebagai prioritas tertinggi di atas kepentingan pribadi atau golongan. Strategi manajemen masjid yang berani menanggung risiko finansial demi terlaksananya program layanan umat adalah bukti pergeseran paradigma dari “masjid yang minta dilayani” menjadi “masjid yang melayani”. Orientasi pelayanan inilah yang secara sosiologis menjadi kunci pembentukan modal sosial (*social capital*) dan kepercayaan publik yang berkelanjutan.³³

Fikih Pemberdayaan Ekonomi (Tamkin)

Dalam khazanah pemikiran ekonomi Islam, konsep distribusi harta tidak berhenti pada pemenuhan kebutuhan dasar yang bersifat sesaat (*charity*), melainkan bertujuan mencapai taraf pemberdayaan atau *tamkin*. Secara etimologi, *tamkin* berarti penguatan, pemantapan, atau pemberian kekuasaan/kemampuan. Dalam konteks pengelolaan ZISWAF, fikih *tamkin* berorientasi pada transformasi status penerima manfaat (*mustahik*) agar mampu mandiri secara finansial dan pada akhirnya bertransformasi menjadi pemberi zakat (*muzaki*). Yusuf Al-Qardhawi menegaskan bahwa tujuan puncak dari zakat adalah *ighna* (mencukupkan/mengayakan), bukan sekadar memberikan santunan yang habis dikonsumsi. Oleh karena itu, paradigma pengelolaan dana umat harus bergeser dari sekadar kedermawanan karitatif (*philanthropy of compassion*) menuju kedermawanan pembangunan (*philanthropy of development*).³⁴

Operasionalisasi konsep *tamkin* diwujudkan melalui mekanisme zakat produktif (*productive zakat*). Berbeda dengan zakat konsumtif yang diberikan untuk memenuhi hajat hidup jangka pendek (seperti makanan dan pakaian), zakat produktif dialokasikan sebagai modal usaha atau aset produksi yang memiliki nilai tambah ekonomi berkelanjutan. Pendekatan ini selaras dengan tujuan syariat (*Maqashid Syariah*), khususnya dalam aspek *hifz al-mal* (menjaga dan mengembangkan harta) bagi kaum duafa. Dengan memberikan “kail” (modal/alat kerja) alih-alih hanya “ikan” (sembako), institusi pengelola dana turut serta memutus rantai kemiskinan struktural. Dalam pandangan fikih kontemporer, penyaluran zakat untuk modal usaha diperbolehkan bahkan dianjurkan, selama kebutuhan mendesak (*dharuriyat*) mustahik telah terpenuhi.³⁵

Legitimasi historis mengenai praktik pemberdayaan ekonomi ini dapat ditelusuri dari kebijakan Khalifah Umar bin Khattab r.a. Beliau dikenal dengan

³³ Dodi W. Irawanto and Phil L. Ramsey, “Paternalistic Leadership and Employee Responses in Javanese Culture,” *Gadjah Mada International Journal of Business* 13, no. 2 (2011): 185–203.

³⁴ Al-Qardhawi, *Spektrum Zakat: Dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*; M. Kabir Hassan and Juanyed Masrur Khan, “Zakat, External Debt and Poverty Reduction Strategy in Bangladesh,” *Journal of Economic Cooperation* 28, no. 4 (2007): 1–38.

³⁵ Imron Mawardi et al., “Analyzing the Impact of Productive Zakat on the Welfare of Zakat Recipients,” *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 14, no. 1 (2022): 118–40, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0145>; Saprida, Fitri Raya, and Zuul Fitriani Umari, “Management and Allocation of Productive Zakat to Enhance The Economic Welfare of Mustahik” 15, no. 1 (2024): 27–44, <https://doi.org/10.32678/ije.v15i1.642>.

ijtihad ekonominya yang visioner melalui kaidah: “*Idza a'thaitum fa aghnu*” (Jika kalian memberi, maka berikanlah sampai mereka berkecukupan/kaya). Dalam sebuah riwayat, Umar bin Khattab pernah memberikan tiga ekor unta sekaligus kepada seorang petani miskin sebagai modal ternak, bukan sekadar memberikan daging untuk dimakan. Tindakan ini menunjukkan bahwa pada masa *Khulafaur Rasyidin*, fungsi *Baitul Maal* telah menyentuh aspek penyediaan aset produksi (*capital asset*) untuk menjamin keberlangsungan hidup jangka panjang warganya. Semangat inilah yang direvitalisasi oleh masjid-masjid modern seperti Jogokariyan melalui program bantuan UMKM, yang bertujuan menciptakan kemandirian ekonomi umat yang bermartabat.³⁶

Masjid Jogokariyan

Masjid Jogokariyan, yang didirikan pada tahun 1967 di Kampung Jogokariyan, Yogyakarta, menempati posisi unik dalam diskursus manajemen masjid kontemporer di Indonesia. Dalam literatur sosiologi agama, masjid ini sering dijadikan rujukan utama (*best practice*) mengenai transformasi sosial masyarakat dari kultur *abangan* (kurang taat syariat) menjadi masyarakat *santri* (taat) melalui pendekatan kultural dan struktural. Berbeda dengan pendekatan manajemen masjid tradisional yang cenderung pasif menunggu jemaah, Masjid Jogokariyan menerapkan paradigma Manajemen Berbasis Wilayah (*Territorial-Based Management*). Inti dari konsep ini adalah adanya *data base* sensus yang komprehensif mengenai kondisi spiritual dan ekonomi seluruh warga di wilayah tersebut, bukan hanya jemaah yang aktif ke masjid saja.³⁷ Secara teoretis, model yang dikembangkan oleh Dewan Syuro Masjid Jogokariyan, M. Jazir ASP, mengadopsi konsep “Masjid sebagai Pusat Peradaban”. Implementasinya terlihat pada pemetaan dakwah (*dakwah mapping*) yang membagi warga menjadi beberapa klaster berdasarkan tingkat religiusitas dan kebutuhan ekonominya. Data ini kemudian digunakan sebagai basis pengambilan keputusan (*data-driven decision making*) untuk merancang program yang presisi. Misalnya, warga yang belum shalat tidak didekati dengan dalil hukum yang keras, melainkan dengan pendekatan kesejahteraan sosial terlebih dahulu. Strategi ini dalam ilmu dakwah dikenal sebagai *tadrij* (bertahap), yang secara efektif mengikis resistensi sosial masyarakat terhadap simbol-simbol keagamaan.³⁸ Selain itu, Masjid Jogokariyan dikenal sebagai

³⁶ Didin Hafidhuddin, *Zakat Dalam Perekonomian Modern*, 1st ed. (Jakarta: Gema Insani, 2002); Aji Dedi Mulawarman, *Akuntansi Syariah: Teori, Konsep Dan Laporan Keuangan* (Jakarta: E. Publishing Company, 2009).

³⁷ Helmi Aziz et al., “Peran Manajemen Dakwah Dalam Pengembangan Usaha Syariah Di Masjid Jogokariyan,” *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora* 5, no. 1 (2025): 709–14, <https://doi.org/https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i1.1121>; Ahmad Arrozy, “Studi Perubahan Sosial Komunitas Masjid Jogokariyan Yogyakarta: Tinjauan Sosiologi-Sejarah,” *JPW (Jurnal Politik Walisongo)* 2, no. 1 (2020): 55–70, <https://doi.org/10.21580/jpw.v2i1.2694>.

³⁸ Eddy Iskandar, Azhari Akmal Tarigan, and Mustapa Khamal Rokan, “Inspirative Strategy for Ummat Empowerment Jogokariyan Mosque, Jogjakarta,” *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)* 6, no. 11 (2023): 224–33.

pelopor konsep “Masjid Melayani” (*Service-Oriented Mosque*). Paradigma ini membalik logika umum pengurus masjid (*takmir*) yang biasanya memosisikan diri sebagai penguasa otoritas masjid, menjadi pelayan umat. Indikator keberhasilan manajemen bukan dilihat dari kemegahan fisik bangunan, melainkan dari seberapa luas jangkauan layanan masjid terhadap masalah kemanusiaan di sekitarnya. Hal ini tercermin dari layanan ATM Beras untuk kaum duafa, poliklinik gratis, hingga penginapan gratis bagi musafir. Dalam perspektif manajemen nirlaba, Jogokariyan telah berhasil melakukan *rebranding* institusi masjid dari sekadar tempat ritual (*ritual place*) menjadi sentra pemberdayaan komunitas (*community empowerment hub*).³⁹

Penelitian Terkait

Penelitian Risky, Bustam, dan Husain (2025) mengungkapkan bahwa Masjid Jogokariyan menerapkan strategi manajemen berbasis QS At-Taubah ayat 18 untuk mengentaskan kemiskinan dan kebodohan melalui lima pendekatan taktis yang terstruktur. Pertama, masjid melakukan pemetaan dakwah (*mapping*) menggunakan peta visual berbasis data sensus untuk mengidentifikasi status ibadah, kemampuan membaca Al-Qur’an, dan kondisi ekonomi warga secara presisi. Kedua, diterapkan pendekatan personal (*personal approach*) yang mengadopsi metode *da’wah fardiyyah* Rasulullah SAW., untuk mengajak dan membimbing ibadah warga secara privat *door-to-door*. Ketiga, manajemen keuangan mengadopsi prinsip “Saldo Nol” untuk memastikan dana amanah segera didistribusikan kepada yang berhak tanpa ditimbun, sehingga manfaatnya langsung dirasakan masyarakat. Keempat, kemandirian ekonomi masjid dibangun melalui “Gerakan Jamaah Mandiri” dengan mensosialisasikan perhitungan biaya operasional per tempat shalat untuk memotivasi partisipasi infak jemaah. Kelima, seluruh strategi tersebut diikat dalam perencanaan jangka panjang (*Scenario Planning*) yang membagi target dakwah ke dalam tiga periode transisi untuk memastikan keberlanjutan transformasi sosial masyarakat.⁴⁰

Penelitian Nurhasanah et al. (2024) merumuskan model manajemen ZISWAF berkelanjutan di Masjid Jogokariyan yang berlandaskan pada filosofi surat At-Taubah ayat 18 untuk mengembalikan fungsi masjid sebagai pusat pembangunan ekonomi dan spiritual seperti pada masa Rasulullah. Temuan studi ini menunjukkan bahwa masjid menerapkan jargon “Saldo Nol Rupiah” sebagai filosofi untuk menyegerakan distribusi harta kepada yang berhak serta menjalankan program pemberdayaan komprehensif mulai dari jaring pengaman sosial berupa “ATM Beras” hingga pemberdayaan ekonomi

³⁹ Muthoifin and Adnanda Yudha Rhezaldi, “Community Economic Empowerment Through Mosque Management to Improve People’s Welfare,” *Multidisciplinary Reviews* 7, no. 8 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.31893/multirev.2024134>.

⁴⁰ Risky, Bustam, and Husain, “Strategi Masjid Jogokariyan Dalam Pengentasan Kemiskinan Dan Kebodohan Melalui Manajemen Masjid Perspektif At-Taubah:18.”

produktif melalui pemberian modal usaha tanpa bunga dan inovasi “Voucher Subuh” yang menggerakkan transaksi UMKM lokal. Keunikan model ini terletak pada kemandirian operasional melalui Badan Usaha Milik Masjid (BUMas) yang keuntungannya digunakan untuk menggaji karyawan profesional sehingga dana ZISWAF dapat disalurkan sepenuhnya untuk kesejahteraan umat tanpa terpotong biaya operasional pengurus.⁴¹

Penelitian Arif dan Nugraheni (2025) mengkaji konsep akuntabilitas pengelolaan dana infak di Masjid Jogokariyan menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif dengan landasan *Shariah Enterprise Theory* (SET). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen keuangan masjid berpegang teguh pada prinsip saldo nol (*zero-balance principle*), di mana akuntabilitas dimaknai sebagai tindakan segera mengalokasikan dan mendistribusikan dana donasi kepada penerima yang berhak tanpa menundanya agar manfaatnya segera dirasakan. Dalam menjaga akuntabilitas tersebut, para takmir menerapkan nilai-nilai kejujuran, transparansi, dan amanah sebagai bentuk pertanggungjawaban vertikal kepada Allah (sebagai *khalifatullah fil ardh*) dan pertanggungjawaban horizontal kepada masyarakat. Temuan penting lainnya adalah adanya pemisahan pengelolaan dana, di mana biaya operasional masjid dan takmir tidak diambil dari dana infak, melainkan didanai sepenuhnya oleh pendapatan dari unit bisnis milik masjid (seperti penginapan), sehingga dana infak dari jemaah dapat disalurkan 100% untuk kepentingan sosial.⁴²

Penelitian Iskandar, Tarigan, dan Rokan (2023) menunjukkan bahwa Masjid Jogokariyan berhasil menerapkan strategi inspiratif pemberdayaan umat melalui pendekatan fenomenologis yang mencakup empat aspek utama yaitu pendidikan, ekonomi, sosial, dan spiritual. Pada aspek ekonomi, masjid mengembangkan program berbasis komunitas yang meliputi pelatihan kewirausahaan dan penyediaan akses modal usaha untuk menciptakan kemandirian finansial jemaah. Strategi ini diperkuat oleh aspek pendidikan melalui pelatihan keterampilan praktis serta aspek sosial yang berfokus pada pembangunan infrastruktur dan pemberian bantuan bagi kelompok rentan. Keberhasilan implementasi strategi tersebut didukung oleh tata kelola kepemimpinan yang efektif dan transparan dalam pengelolaan sumber daya sehingga mampu membangun kepercayaan publik serta hubungan yang harmonis antara pengurus masjid dengan masyarakat sekitar.⁴³

Penelitian Setiawan dan Naseer (2024) menunjukkan bahwa Masjid Jogokariyan berhasil mengimplementasikan prinsip dakwah profetik yang berfokus pada nilai-nilai kemanusiaan, inklusivitas, dan pemberdayaan

⁴¹ Neneng Nurhasanah et al., “Complete Model of Mosque-Based ZISWAF Sustainable Management,” *KnE Social Sciences* 9, no. 24 (2024): 436–52, <https://doi.org/10.18502/kss.v9i24.16861>.

⁴² Arif dan Nugraheni, “Accountability in Infaq Fund Management: The Case of Jogokariyan Mosque.”

⁴³ Iskandar, Tarigan, and Rokan, “Inspirative Strategy for Ummat Empowerment Jogokariyan Mosque, Jogjakarta.”

masyarakat. Implementasi ini terlihat dari strategi inovatif seperti undangan shalat Subuh yang didesain personal layaknya undangan pernikahan untuk memuliakan jemaah serta kebijakan saldo infak nol rupiah yang memastikan dana tidak ditimbun melainkan segera didistribusikan untuk kesejahteraan umat. Selain itu, program “Gerakan Jamaah Mandiri” yang mensosialisasikan biaya operasional per jemaah terbukti efektif meningkatkan partisipasi infak hingga 400%. Keberhasilan dakwah ini juga didukung oleh program perencanaan skenario (*scenario planning*) yang sistematis untuk mentransformasi masyarakat secara bertahap serta pendekatan kepemimpinan humanis yang inklusif dengan melayani seluruh lapisan masyarakat, termasuk non-Muslim dan penyandang disabilitas, tanpa diskriminasi.⁴⁴

Kelima studi terdahulu memvalidasi keberhasilan tata kelola dan pemberdayaan umat inklusif di Masjid Jogokariyan. Kajian-kajian tersebut menyepakati bahwa jargon “Saldo Nol”, kemandirian pengurus, dan kepemimpinan profetik menjadi pilar utama penarik partisipasi jemaah. Namun, masih terdapat celah akademis (*research gap*). Mayoritas riset sebelumnya membedah fenomena ini murni dari perspektif manajemen kontemporer, sosiologi dakwah, maupun akuntansi syariah (*Shariah Enterprise Theory*). Belum ada studi yang secara spesifik menarik benang merah manajerial tersebut dengan akar sejarah tata kelola ekonomi Islam klasik.

Berpijak pada kekosongan literatur tersebut, studi ini hadir untuk menutup celah dan mempertegas posisi akademis. Penelitian ini tidak sekadar mereplikasi evaluasi manajemen atau dampak sosial terdahulu, melainkan mengambil sudut pandang komparatif-historis dan normatif-empiris. Praktik “Saldo Nol” dan “Gerakan Jamaah Mandiri” di Masjid Jogokariyan diposisikan bukan sekadar inovasi manajerial modern, melainkan wujud revitalisasi prinsip *fauriyah* (kesegeraan distribusi) *Baitul Maal* era Rasulullah saw. dan Khulafaur Rasyidin. Melalui komparasi teks *turats* historis dan realita empiris, studi ini bertujuan membuktikan bahwa manajemen masjid modern memiliki pijakan keabsahan pada keluhuran tata kelola keuangan publik awal Islam.

Prinsip *Fauriyah* (Kesegeraan) melalui Manajemen “Saldo Nol”

Pada masa awal Islam, manajemen keuangan publik yang dijalankan oleh Rasulullah SAW., dan para sahabat berlandaskan pada prinsip *fauriyah*, yaitu kewajiban menyegerakan distribusi harta kepada yang berhak (*mustahik*) tanpa menundanya. Dalam kitab *Al-Amwal*, Abu Ubaid mencatat bahwa Rasulullah SAW., tidak pernah membiarkan harta zakat, *fay*, atau sedekah mengendap di rumah beliau atau di kas *Baitul Maal* melewati satu hari, kecuali jika ada halangan syar’i yang mendesak. Rasulullah SAW., menegaskan

⁴⁴ Setiawan and Naseer, “Prophetic Da’wah in Improving The Quality of The Congregation at The Jogokariyan Mosque.”

bahwa menahan harta amanah umat sama dengan menahan hak fakir miskin yang membutuhkan pemenuhan kebutuhan segera. Praktik ini menciptakan sistem fiskal dengan likuiditas tinggi, di mana fungsi negara atau institusi pengelola dana adalah sebagai “pipa penyalur” yang lancar, bukan sebagai “bendungan” yang menimbun kekayaan.⁴⁵

Dalam konteks modern, Masjid Jogokariyan menerjemahkan prinsip *fauriyah* ke dalam strategi manajemen yang dikenal dengan istilah “Saldo Nol”. Berdasarkan hasil wawancara dengan Enggar Haryo Panggalih, takmir Masjid Jogokariyan, pendekatan ini berbeda dengan paradigma umum manajemen masjid di Indonesia yang sering kali mengukur keberhasilan dari besarnya saldo kas yang tersimpan di rekening bank. Sebaliknya, Masjid Jogokariyan justru menganggap saldo yang menumpuk sebagai indikator inefisiensi kinerja pengurus. Takmir meyakini bahwa menimbun infak di bank sementara di sekitar masjid masih terdapat warga yang kesulitan membayar biaya pengobatan atau sekolah adalah bentuk pengkhianatan terhadap amanah donatur. Oleh karena itu, pengurus berkomitmen untuk segera menghabiskan atau meng-nol-kan saldo infak setiap bulannya melalui berbagai program layanan sosial dan pemberdayaan, guna memastikan dana tersebut berputar di masyarakat dan tidak menjadi dana tidur (*idle fund*).⁴⁶

Jika dikomparasikan, strategi “Saldo Nol” merupakan bentuk antitesis terhadap birokrasi keuangan modern yang kaku dan lambat, sekaligus merupakan revitalisasi otentik dari manajemen *Baitul Maal* klasik. Penelitian Risky, Bustam, dan Husain (2025) menemukan bahwa pendekatan Jogokariyan ini secara teologis berakar pada pemahaman QS At-Taubah ayat 18, yang menuntut pengurus masjid tidak hanya mendirikan bangunan fisik (ritual), tetapi juga membangun kemandirian umat (sosial-ekonomi). Sebagaimana Rasulullah SAW., yang mempercepat distribusi agar harta segera menjadi amal saleh bagi pemberinya, Enggar Haryo Panggalih menjelaskan bahwa Jogokariyan menerapkan target agar dana infak harus habis didistribusikan dalam kurun waktu satu bulan atau bahkan satu pekan sebelum laporan Jumat diumumkan. Hal ini membuktikan bahwa masjid modern dapat mengadopsi nilai-nilai kenabian (*prophetic values*) untuk menjawab tantangan kemiskinan struktural tanpa kehilangan relevansi zaman.⁴⁷

Lebih dalam lagi, Panggalih menegaskan bahwa penerapan “Saldo Nol” di Jogokariyan bukan sekadar strategi operasional, melainkan manifestasi

⁴⁵ Zallum, Al-Amwal Fi Daulah Al-Khilafah; Abu 'Ubaid Al-Qasim, Al-Amwal: Ensiklopedi Keuangan Publik, ed. Setiawan Budi Utomo (Jakarta: Gema Insani Press, 2009).

⁴⁶ Setiawan and Naseer, “Prophetic Da'wah in Improving The Quality of The Congregation at The Jogokariyan Mosque”; Enggar Haryo Panggalih, “Wawancara Peneliti Dengan Takmir Masjid Jogokariyan, Yogyakarta,” 2025.

⁴⁷ Risky, Bustam, and Husain, “Strategi Masjid Jogokariyan Dalam Pengentasan Kemiskinan Dan Kebodohan Melalui Manajemen Masjid Perspektif At-Taubah:18”; Panggalih, “Wawancara Peneliti Dengan Takmir Masjid Jogokariyan, Yogyakarta.”

akuntabilitas vertikal kepada Tuhan. Dalam tinjauan *Shariah Enterprise Theory* (SET)⁴⁸, hasil wawancara mengungkapkan bahwa takmir masjid memosisikan diri secara spiritual sebagai *khalifatullah fil ardh* yang bertanggung jawab mendistribusikan rezeki dari Allah, bukan bertindak sebagai pemilik dana. Menurut narasumber, menunda penyaluran dana amal dianggap sebagai tindakan yang mencederai amanah karena menghalangi sampainya pahala kepada donatur sekaligus menahan hak yang seharusnya segera diterima oleh para mustahik.⁴⁹ Filosofi pendistribusian cepat ini sangat selaras dengan konsep akuntabilitas dan teori *stewardship* pada institusi keagamaan, di mana pengelola masjid harus eksis sebagai lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik demi kesejahteraan umat. Melalui penyegeraan distribusi dana, takmir membuktikan bahwa mereka mementingkan kemakmuran masjid dan jemaah di atas kepentingan penumpukan kas organisasi. Langkah taktis ini sekaligus menjadi manifestasi nyata dari praktik akuntabilitas program dan kebijakan keuangan.⁵⁰ (Muddatstsir, 2018) Dengan menyalurkan dana amanah sesegera mungkin secara tepat sasaran, pengelola masjid telah mempertanggungjawabkan penggunaan dana dari para penyumbang guna menjaga kepercayaan publik serta mencegah timbulnya fitnah di tengah masyarakat.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Arif dan Nugraheni (2025) dalam penelitiannya menyoroti bahwa transparansi yang dilakukan Jogokariyan melalui pengumuman saldo yang selalu mendekati nol justru membangun kepercayaan publik yang luar biasa (*high trust society*). Hal ini secara paradoks memicu arus masuk infak yang semakin besar dari waktu ke waktu, mirip dengan keberkahan ekonomi Madinah pada masa Rasulullah.⁵¹

Implementasi Strategi Ujung Tombak dan Ujung Tombok dalam Membangun Kepercayaan Jemaah

Dalam manajemen lembaga nirlaba berbasis keagamaan, modal sosial (*social capital*) berupa kepercayaan (*trust*) merupakan aset yang jauh lebih bernilai dibandingkan aset finansial. Di Masjid Jogokariyan, pembangunan *trust* ini dilakukan melalui strategi kepemimpinan kultural yang disebut “Ujung Tombak dan Ujung Tombok”. Istilah ini mengandung makna filosofis bahwa pengurus masjid tidak hanya berfungsi sebagai perancang program (*ujung tombak*), tetapi juga sebagai inisiator pendanaan (*ujung tombok*) yang

⁴⁸ Uun Dwi Al Muddatstsir and Dessy Noor Farida, “Praktik Akuntabilitas Masjid : Studi Kasus Pada Masjid Al-Akbar Surabaya,” *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2018): 207–31, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21580/economica.2018.9.2.2350> Praktik.

⁴⁹ Panggalih, “Wawancara Peneliti Dengan Takmir Masjid Jogokariyan, Yogyakarta.”

⁵⁰ Muddatstsir and Farida, “Praktik Akuntabilitas Masjid : Studi Kasus Pada Masjid Al-Akbar Surabaya.”

⁵¹ Arif and Nugraheni, “Accountability in Infaq Fund Management: The Case of Jogokariyan Mosque.”

berani berkorban harta pribadi sebelum menghimpun dana masyarakat. Strategi ini merupakan antitesis terhadap model manajemen masjid konvensional yang sering kali memposisikan pengurus sekadar sebagai pembuat proposal bantuan. Dengan berani “nombok” atau menanggung biaya di awal, pengurus Masjid Jogokariyan secara efektif memangkas asimetri informasi dan keraguan jemaah terhadap kredibilitas program yang ditawarkan.⁵²

Strategi “Ujung Tombok” yang diterapkan di Jogokariyan sejatinya merupakan revitalisasi dari metode kepemimpinan (*qudwah*) yang dipraktikkan oleh Rasulullah SAW., dan para *Khulafaur Rasyidin*. Dalam sejarah Islam, mobilisasi dana publik tidak pernah dilakukan melalui paksaan otoritas, melainkan melalui resonansi moral keteladanan pemimpin. Peristiwa Perang Tabuk menjadi preseden historis paling nyata, di mana sebelum Rasulullah SAW., meminta para sahabat berinfak, Abu Bakar Ash-Shiddiq telah menyerahkan seluruh hartanya, dan Umar bin Khattab menyerahkan separuh hartanya. Demikian pula Utsman bin Affan yang membiayai sumur *Raumah* dan *Jaisyul ‘Usrah* dengan kekayaan pribadinya. Pola kepemimpinan ini menegaskan bahwa legitimasi seorang pemimpin dalam filantropi Islam tidak ditentukan oleh jabatan struktural, melainkan oleh seberapa besar pengorbanan (*tadhiyah*) yang ia berikan di hadapan umatnya.⁵³

Relevansi nilai historis tersebut terlihat jelas dalam operasionalisasi program “Nasi Jumat Berkah” dan “Gerakan Jemaah Mandiri” di Masjid Jogokariyan. Berdasarkan data lapangan, program-program ini tidak dimulai dengan menyebar kotak amal kosong, melainkan dimulai dari iuran internal pengurus takmir.⁵⁴ Setiawan dan Naseer (2024) dalam penelitiannya menyoroti bahwa pendekatan humanis dan keteladanan ini menciptakan iklim inklusif yang kuat. Ketika jemaah melihat pengurus bekerja keras melayani dan bahkan mengeluarkan uang pribadi demi kenyamanan ibadah (seperti mengganti sandal yang hilang atau menyediakan makan gratis), timbul rasa malu kolektif dan tanggung jawab moral pada diri jemaah untuk turut berpartisipasi. Hal ini membuktikan bahwa *social trust* di Jogokariyan dibangun di atas bukti kerja nyata (*evidence-based leadership*), bukan sekadar narasi dakwah.⁵⁵

Keberhasilan strategi “Ujung Tombak dan Ujung Tombok” menandai pergeseran paradigma dari kepemimpinan transaksional menuju

⁵² Iskandar, Tarigan, and Rokan, “Inspirative Strategy for Ummat Empowerment Jogokariyan Mosque, Jogjakarta”; Panggalih, “Wawancara Peneliti Dengan Takmir Masjid Jogokariyan, Yogyakarta.”

⁵³ Yusuf Al-Qardhawi, *Hukum Zakat*, ed. Salman Harun (Pustaka Litera AntarNusa: Pustaka Litera AntarNusa, 2011).

⁵⁴ Panggalih, “Wawancara Peneliti Dengan Takmir Masjid Jogokariyan, Yogyakarta.”

⁵⁵ Setiawan and Naseer, “Prophetic Da’wah in Improving The Quality of The Congregation at The Jogokariyan Mosque.”

Kepemimpinan Propetik (*Prophetic Leadership*). Risky et al. (2025) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di Jogokariyan menginternalisasi sifat *shiddiq* (jujur) dan *amanah* (terpercaya) yang menjadi pilar kepemimpinan nabi. Dalam konteks modern, transparansi pengurus yang berani mempublikasikan data biaya operasional per jemaah secara terbuka dan menanggung kekurangannya telah mengubah jemaah yang awalnya pasif menjadi partisipan aktif. Fenomena kenaikan infak hingga 400% di Jogokariyan adalah dampak langsung dari tingginya kepercayaan publik terhadap integritas pengurus yang memosisikan diri sebagai pelayan (*khadim*), bukan penguasa masjid. Ini merefleksikan kembali semangat *Baitul Maal* masa lalu di mana pemimpin adalah orang yang paling akhir kenyang dan paling awal lapar demi kesejahteraan umatnya.⁵⁶

Implementasi Fikih Tamkin dalam Transformasi Bantuan Menuju Kemandirian Ekonomi

Secara fundamental, pengelolaan zakat dan sedekah dalam Islam tidak berhenti pada pemenuhan kebutuhan dasar yang bersifat sesaat (*charity*), melainkan bertujuan mencapai taraf pemberdayaan atau *tamkin*. Yusuf Al-Qardhawi dalam *Fiqh Zakat* menegaskan bahwa tujuan puncak dari zakat adalah *ighna* (mengayakan/mencukupkan), yang berarti mengubah status penerima manfaat (*mustahik*) agar mampu mandiri secara finansial dan pada akhirnya bertransformasi menjadi pemberi zakat (*muzaki*). Dalam konteks ini, Masjid Jogokariyan telah berhasil menggeser paradigma filantropi masjid dari sekadar “memberi ikan” (bantuan sembako/konsumtif) menjadi “memberi kail” (modal usaha/produktif). Hal ini merupakan respons strategis terhadap kritik umum bahwa dana sosial keagamaan sering kali habis tanpa bekas karena tidak dikelola dengan skema produktivitas yang berkelanjutan.⁵⁷

Transformasi menuju zakat produktif memiliki legitimasi historis yang kuat dari praktik *Baitul Maal* pada masa *Khulafaur Rasyidin*. Khalifah Umar bin Khattab r.a. dikenal dengan ijtihad ekonominya melalui kaidah “*Idza a'thaitum fa aghnu*” (Jika kalian memberi, maka berikanlah sampai mereka berkecukupan/kaya). Dalam sebuah riwayat, Umar pernah memberikan bantuan modal dalam jumlah besar seperti tiga ekor unta sekaligus kepada petani miskin. Tujuannya bukan untuk disembelih dan dimakan dagingnya (konsumtif), melainkan untuk dikembangkan sebagai aset produksi yang berkelanjutan. Selain itu, Rasulullah SAW., sendiri membangun Pasar Madinah sebagai infrastruktur ekonomi agar umat Islam tidak bergantung pada pasar Yahudi (Bani Qainuqa), yang menunjukkan bahwa pemberdayaan

⁵⁶ Risky, Bustam, and Husain, “Strategi Masjid Jogokariyan Dalam Pengentasan Kemiskinan Dan Kebodohan Melalui Manajemen Masjid Perspektif At-Taubah:18.”

⁵⁷ Al-Qardhawi, *Spektrum Zakat: Dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*.

ekonomi umat memerlukan intervensi struktural berupa penyediaan akses pasar, bukan sekadar santunan tunai.⁵⁸

Masjid Jogokariyan mengadopsi semangat historis tersebut melalui program bantuan modal usaha bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) jemaah. Berbeda dengan lembaga keuangan konvensional, skema yang diterapkan adalah pinjaman lunak tanpa bunga (*Qardhul Hasan*). Nurhasanah et al. (2024) menemukan fakta menarik bahwa jika penerima modal mengalami kegagalan usaha yang bukan disebabkan oleh kelalaian, dan mereka termasuk kategori *mustahik* yang tidak mampu membayar, maka utang tersebut akan “diputihkan” atau dianggap lunas. Kebijakan ini didasarkan pada asnaf *Gharimin* (orang yang berutang), sehingga dana yang awalnya berstatus pinjaman berubah akad menjadi sedekah/zakat. Pendekatan humanis ini memastikan bahwa program pemberdayaan tidak menjadi beban baru yang menjerat jemaah miskin, melainkan menjadi instrumen *social safety net* yang nyata.⁵⁹

Selain modal usaha, Jogokariyan melakukan inovasi dengan menciptakan ekosistem pasar tertutup untuk memberdayakan pedagang kecil di sekitar masjid melalui program “Voucher Subuh”. Jemaah yang melaksanakan shalat Subuh berjemaah diberikan voucher senilai tertentu (misalnya Rp10.000,00) yang hanya dapat ditukarkan di warung atau pedagang kaki lima milik warga sekitar masjid pada pagi tersebut. Strategi ini memiliki dampak ganda (*multiplier effect*): pertama, sebagai insentif ibadah untuk memakmurkan masjid; kedua, menjamin adanya omzet penjualan bagi pedagang kecil di lingkungan masjid. Hal ini merefleksikan kembali fungsi masjid pada zaman Rasulullah yang terintegrasi langsung dengan aktivitas pasar, di mana masjid berfungsi sebagai penggerak roda ekonomi riil masyarakat sekitarnya.⁶⁰

Salah satu tantangan terbesar lembaga pengelola dana umat adalah biaya operasional (gaji pengurus/amil) yang sering kali menggerus dana zakat/infak. Untuk mengatasi hal ini, Masjid Jogokariyan mendirikan Badan Usaha Milik Masjid (BUMas) berupa penginapan (*lodging*) dan penyewaan aula.⁶¹ Arif dan Nugraheni (2025) dalam penelitiannya menyoroti bahwa keuntungan dari unit bisnis inilah yang digunakan untuk membiayai operasional masjid (listrik, air, gaji karyawan profesional). Dengan demikian, dana infak dan sedekah dari jemaah dapat disalurkan 100% murni untuk program pemberdayaan masyarakat tanpa terpotong biaya manajemen. Model ini merevitalisasi konsep wakaf produktif (seperti Sumur Raumah

⁵⁸ Hafidhuddin, Zakat Dalam Perekonomian Modern.

⁵⁹ Nurhasanah et al., “Complete Model of Mosque-Based ZISWAF Sustainable Management.”

⁶⁰ Nurhasanah et al.

⁶¹ Panggalih, “Wawancara Peneliti Dengan Takmir Masjid Jogokariyan, Yogyakarta.”

Utsman bin Affan) yang asetnya dikelola secara bisnis, namun hasilnya didedikasikan penuh untuk kemaslahatan umat.⁶²

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai relevansi antara nilai-nilai profetik masa lalu dengan inovasi manajemen masa kini, berikut disajikan tabel komparasi yang menyandingkan praktik *baitulmal* pada zaman Rasulullah SAW., dan Sahabat dengan implementasi kontemporer di Masjid Jogokariyan.

Tabel 1. Komparasi Pengelolaan ZISWAF Pada Zaman Rasulullah SAW., dan Para Sahabat dan Zaman Modern (Studi Kasus Masjid Jogokariyan)

Indikator	Zaman Rasulullah SAW., dan Sahabat (Prinsip Klasik)	Masjid Jogokariyan (Implementasi Modern)
Filosofi Keuangan	Prinsip Fauriyah (Kesegeraan): Harta tidak boleh ditahan atau diendapkan. Rasulullah SAW., mencontohkan agar sedekah segera dibagikan sampai habis agar manfaatnya langsung dirasakan umat.	Prinsip “Saldo Nol”: Takmir berupaya agar saldo infak di akhir bulan/periode adalah nol. Dana tidak ditimbun di rekening bank, tetapi segera disalurkan untuk program sosial dan dakwah.
Gaya Kepemimpinan	Khadimul Ummah (Pelayan Umat): Pemimpin adalah pelayan bagi kaumnya. Para sahabat (seperti Abu Bakar & Umar) berkorban harta pribadi lebih dulu sebelum meminta umat berinfaq.	“Ujung Tombak & Ujung Tombok”: Pengurus memposisikan diri sebagai pelayan, bukan penguasa. Pengurus tidak digaji dari dana infak, bahkan seringkali mengeluarkan uang pribadi (“nombok”) untuk kegiatan.
Manajemen Data	Sensus Manual/Personal: Rasulullah dan Khalifah Umar melakukan pencatatan (Diwan) untuk mengetahui kondisi pasukan dan rakyat yang membutuhkan bantuan secara langsung.	Peta Dakwah & Sensus: Menggunakan “Peta Dakwah” berbasis visual yang mendata setiap rumah: siapa yang sudah shalat, siapa yang miskin, dan siapa yang mampu berzakat.
Strategi Kemandirian	Kemandirian Pasar: Membangun Pasar Madinah agar umat Islam mandiri secara ekonomi dan tidak tergantung pada pasar Yahudi.	Gerakan Jamaah Mandiri & BUMas: Menghitung biaya operasional per jemaah secara transparan agar jemaah sadar untuk membiayai ibadahnya sendiri. Masjid memiliki unit

⁶² Arif and Nugraheni, “Accountability in Infaq Fund Management: The Case of Jogokariyan Mosque.”

		bisnis (Penginapan) untuk membiayai operasional, sehingga infak 100% untuk umat.
Metode Dakwah	Da'wah Fardiyyah (Personal): Pendekatan dakwah dilakukan secara personal dari hati ke hati, mendatangi rumah sahabat atau target dakwah.	Undangan Personal: Mengundang warga yang belum ke masjid menggunakan surat undangan resmi "Layaknya Undangan Pernikahan" (dengan nama spesifik) untuk shalat Subuh berjemaah.
Distribusi Bantuan	Produktivitas Aset: Umar bin Khattab memberikan modal besar (seperti ternak) agar penerima bisa mandiri dan tidak meminta-minta lagi.	Modal Usaha & Voucher: Memberikan modal usaha kepada UMKM jemaah. Jika penerima tergolong mustahik dan usahanya gagal, utangnya dianggap lunas/diputihkan. Ada juga "Voucher Subuh" untuk meramaikan warung lokal.
Sikap pada Perbedaan	Piagam Madinah: Mengayomi semua warga Madinah (termasuk non-Muslim) dalam urusan sosial dan keamanan, selama mereka tidak memusuhi.	Inklusivitas Sosial: Bantuan sosial (sembako/kesehatan) diberikan juga kepada warga non-Muslim di sekitar masjid agar mereka merasakan kehadiran masjid sebagai pengayom.

Sumber: Data Penelitian yang Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 1, komparasi melibatkan tujuh indikator esensial yang merepresentasikan ekosistem pengelolaan lembaga keumatan. Dimensi filosofi keuangan dan gaya kepemimpinan membedah landasan ideologis serta integritas moral pengelola. Selanjutnya, dimensi manajemen data dan strategi kemandirian menyoroti ketangguhan operasional serta manajerial masjid. Sementara itu, indikator metode dakwah, distribusi bantuan, dan sikap pada perbedaan menjadi tolok ukur evaluasi pendekatan sosiologis, efektivitas penyaluran dana, serta inklusivitas masjid.

Hasil komparasi ini secara lugas menegaskan bahwa tata kelola Masjid Jogokariyan bukan sekadar inovasi manajerial yang terputus dari sejarah, melainkan revitalisasi otentik praktik *baitulmal* era Rasulullah saw. dan para sahabat. Nilai-nilai normatif klasik seperti penyegeraan distribusi harta, keteladanan pengorbanan pemimpin, pendataan warga, dan pemberian aset produktif berhasil diadaptasi ke dalam instrumen kontemporer. Seluruh gagasan tersebut terwujud nyata melalui implementasi jargon saldo nol, prinsip ujung tombak dan ujung tombok, pemetaan dakwah spasial, serta pendirian unit usaha mandiri masjid.

Sintesis komparasi ini memvalidasi relevansinya dengan berbagai landasan teori yang dikaji sebelumnya. Pada filosofi keuangan, strategi saldo nol merupakan manifestasi praktis prinsip *fauriyah* dan *Shariah Enterprise Theory*, di mana takmir bertindak selaku wakil Tuhan yang menyegerakan distribusi harta demi menjaga perputaran uang masyarakat. Terkait gaya kepemimpinan, kerelaan pengurus menanggung dana awal merefleksikan teori kepemimpinan profetik melalui keteladanan nyata. Praktik ini menjadi sinyal kuat yang memangkas asimetri informasi sekaligus membangun kepercayaan publik. Terakhir, pada dimensi distribusi bantuan, inovasi modal usaha bergulir mengonfirmasi penerapan fikih pemberdayaan atau *tamkin*. Penerapan ini berhasil menggeser paradigma kelola dana umat dari sekadar santunan karitatif semata menuju intervensi struktural berupa penyediaan aset produksi berkelanjutan.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Masjid Jogokariyan telah berhasil merevitalisasi fungsi fundamental baitulmal melalui sinkronisasi nilai-nilai historis masa Rasulullah SAW., dengan konteks manajemen modern. Pertama, penerapan filosofi "Saldo Nol" terbukti merupakan manifestasi kontemporer dari prinsip *fauriyah* (kesegeraan distribusi) yang secara tegas menolak penimbunan harta amanah demi menjaga likuiditas sosial dan kemaslahatan jemaah. Kedua, strategi kepemimpinan "Ujung Tombak dan Ujung Tombok" efektif membangun kepercayaan publik (*social trust*) yang kokoh melalui keteladanan nyata pengurus dalam pengorbanan harta, yang berimplikasi langsung pada peningkatan partisipasi infak jemaah hingga 400%. Ketiga, transformasi pola distribusi dari bantuan konsumtif menuju pemberdayaan produktif (*fikih tamkin*) yang didukung oleh kemandirian operasional Badan Usaha Milik Masjid (BUMas) telah mengembalikan peran strategis masjid sebagai pusat peradaban dan solusi ekonomi umat.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada dekonstruksi model akuntabilitas masjid yang tidak lagi bertumpu pada akumulasi aset finansial, melainkan pada kecepatan sirkulasi dana (*velocity of money*). Secara praktis, model ini dapat menjadi rujukan bagi lembaga pengelola zakat nasional dalam mengoptimalkan dana umat tanpa terbebani biaya operasional manajemen. Keterbatasan penelitian ini terletak pada lokus yang berfokus pada ekosistem masjid perkotaan dengan basis ekonomi jemaah yang relatif stabil. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk menguji efektivitas replikasi model ini di wilayah pedesaan atau daerah dengan tingkat kemiskinan ekstrem guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fleksibilitas manajemen baitulmal modern.

REFERENSI

- Abdullah, Agung. "The Role of Sincerity As A Motivating Factor to Work for Non-Profit Organizations." *Humanities & Social Sciences Reviews* 8, no. 1 (2020): 651–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8178>.
- Akhmad, Zaenul, Nur Fitriyah, and Indria Puspitasari Lenap. "Praktik Manajemen Keuangan Masjid Dan Potensi Dana Masjid." *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma* 19, no. 1 (2020): 69–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.29303/aksioma.v19i1.88>.
- Al-Qardhawi, Yusuf. *Hukum Zakat*. Edited by Salman Harun. Pustaka Litera AntarNusa: Pustaka Litera AntarNusa, 2011.
- . *Spektrum Zakat: Dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*. Edited by Sari Narulita. Jakarta: Zikrul Hakim, 2005.
- Al-Qasim, Abu 'Ubaid. *Al-Amwal: Ensiklopedi Keuangan Publik*. Edited by Setiawan Budi Utomo. Jakarta: Gema Insani Press, 2009.
- Arif, Muh. Nur, and Bernadia Linggar Yekti Nugraheni. "Accountability in Infaq Fund Management: The Case of Jogokariyan Mosque." *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis* 12, no. 1 (2025): 41–64. <https://doi.org/10.24815/jdab.v12i1.40922>.
- Arrozy, Ahmad. "Studi Perubahan Sosial Komunitas Masjid Jogokariyan Yogyakarta : Tinjauan Sosiologi-Sejarah." *JPW (Jurnal Politik Walisongo)* 2, no. 1 (2020): 55–70. <https://doi.org/10.21580/jpw.v2i1.2694>.
- Aziz, Helmi, Siti Nurhaliza, Saroh, and Alfa Pratama. "Peran Manajemen Dakwah Dalam Pengembangan Usaha Syariah Di Masjid Jogokariyan." *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora* 5, no. 1 (2025): 709–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i1.1121>.
- Chapra, M. Umer. *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Leicester: The Islamic Foundation, 2000.
- Effendi, Bahtiar, and Abdul Ghofar Saifudin. "Optimalisasi Fungsi Masjid Sebagai Sarana Dakwah Dan." *Journal of Islamic Economics and Finance* 2, no. 2 (2022): 12–23.
- Fatoni, Nur. *Fikih Zakat Indonesia*. Edited by Muhammad Zainal Mawahib. 1st ed. Semarang: CV Lawwana, 2020.
- Hafidhuddin, Didin. *Zakat Dalam Perekonomian Modern*. 1st ed. Jakarta: Gema Insani, 2002.
- Hasibuan, Indra Mualim, and Yenni Samri Juliati Nasution. "Konsep Good Governance Lembaga Pengelola Zakat." *AKTIVA: Journal of Accountancy and Management* 2, no. 2 (2024): 118–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.24260/aktiva.v2i2.2190>.
- Hassan, M. Kabir, and Juanyed Masrur Khan. "Zakat, External Debt and Poverty Reduction Strategy in Bangladesh." *Journal of Economic Cooperation* 28, no. 4 (2007): 1–38.

- Hidayati, Istantia Widayati, and Nurodin Usman. "Manajemen Keuangan Masjid Bagi Takmir Masjid Nurul Iman Perumahan Pondok Rejo Asri Sebagai Upaya Meningkatkan Kemakmuran Masjid." *Community Empowerment* 3, no. 1 (2018): 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.31603/ce.v3i1.2440>.
- Irawanto, Dodi W., and Phil L. Ramsey. "Paternalistic Leadership and Employee Responses in Javanese Culture." *Gadjah Mada International Journal of Business* 13, no. 2 (2011): 185–203.
- Isbah, M. Falikul. "Pesantren in the Changing Indonesian Context: History and Current Developments." *Qudus International Journal of Islamic Studies (QIJIS)* 8, no. 1 (2020): 65–106. <http://dx.doi.org/10.21043/qijis.v8i1.5629%0A>.
- Iskandar, Eddy, Azhari Akmal Tarigan, and Mustapa Khamal Rokan. "Inspirative Strategy for Ummat Empowerment Jogokariyan Mosque, Jogjakarta." *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)* 6, no. 11 (2023): 224–33.
- Karim, Adiwarman Azwar. *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. 2nd ed. Jakarta: Bustamante Press, 2001.
- Khadra, Bashir. "The Prophetic–Caliphal Model of Leadership: An Empirical Study." *International Studies of Management & Organization* 20, no. 3 (1990): 37–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00208825.1990.11656535>.
- Kuntowijoyo. *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*. 2nd ed. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006.
- Kurohman, Muhammad Taufik, Sukamto, Fahmul Iltiham, Aslikhah, and Siti Ida Yanti. "Optimalisasi Pengelolaan Dana Masjid Dalam Memberdayakan Ekonomi Umat Di Masjid Besar Al-Mukhlashin Sukorejo Pasuruan." *IQTISODINA: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Islam* 6, no. 1 (2023): 111–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.35127/iqtisodina.v6i1.6925>.
- Maarif, Moh. Ahyar, and Vita Firdausiyah. "Baitul Mal Pada Masa Rasulullah Saw Dan Khulafaur Al-Rashidin." *Asy-Syari'ah: Jurnal Hukum Islam* 5, no. 2 (2019): 137–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.55210/assyariah.v5i2.118>.
- Mawadah, Sokhikhatul, and Anugallakata Nea Sasgapata Kurniawan. "The Relationship Between Zakat and Poverty: A Comparative Study of Zakat and Poverty in Indonesia and Malaysia." In *The 8th International Conference of Zakat (ICONZ) Proceeding*, 194–210. Bandung: BAZNAS Indonesia, 2024. <https://doi.org/https://doi.org/10.37706/iconz.2024.761>.
- Mawardi, Imron, Tika Widiastuti, Muhammad Ubaidillah Al Mustofa, and Fifi Hakimi. "Analyzing the Impact of Productive Zakat on the Welfare of Zakat Recipients." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 14, no. 1 (2022): 118–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0145>.
- Muddatstsir, Uun Dwi Al, and Dessy Noor Farida. "Praktik Akuntabilitas Masjid : Studi Kasus Pada Masjid Al-Akbar Surabaya." *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2018): 207–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21580/economica.2018.9.2.2350>
Praktik.

- Mulawarman, Aji Dedi. *Akuntansi Syariah: Teori, Konsep Dan Laporan Keuangan*. Jakarta: E. Publising Company, 2009.
- Muthoifin, and Adnanda Yudha Rhezaldi. "Community Economic Empowerment Through Mosque Management to Improve People's Welfare." *Multidisciplinary Reviews* 7, no. 8 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.31893/multirev.2024134>.
- Nasution, Dewi Sartika, Hendra Harmain, and Nurwani. "Analisis Rencana Keuangan Dan Manajemen Keuangan Masjid Dalam Mensejahterakan Masyarakat." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 02 (2023): 2556–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9648>.
- Nurhasanah, Neneng, Nandang Ikhwanuddin, Udin Saripudin, M Ridha Taufik Rahman, M Rifqi Fathurrahman, and Salma Nurul Fadhillah. "Complete Model of Mosque-Based ZISWAF Sustainable Management." *KnE Social Sciences* 9, no. 24 (2024): 436–52. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i24.16861>.
- Nurhayati, Mafizatun. "Prophetic Leadership: The Evolution of Thought." *International Journal of Law Policy and Governance* 3, no. 2 (2024): 112–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/ijlpg.v3i2.1069>.
- Panggali, Enggar Haryo. "Wawancara Peneliti Dengan Takmir Masjid Jogokariyan, Yogyakarta," 2025.
- Pardiansyah, Elif. "Investasi Dalam Perspektif Ekonomi Islam: Pendekatan Teoritis Dan Empiris." *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 8, no. 2 (2017): 337–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.21580/economica.2017.8.2.1920>.
- Qardawi, Y. *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status Dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an Dan Hadis*. Bandung: PT Pustaka Litera AntarNusa, 2000.
- Risky, Abu, Betty Mauli Rosa Bustam, and Andi Musthafa Husain. "Strategi Masjid Jogokariyan Dalam Pengentasan Kemiskinan Dan Kebodohan Melalui Manajemen Masjid Perspektif At-Taubah:18." *ABHATS: Jurnal Islam Ulil Albab* 6, no. 1 (2025): 27–38. <https://doi.org/10.20885/abhats.vol6.iss1.art3>.
- Sahad, M. N., Nazmi Q. H, Suhaila A, and Sheh Yusuff M. S. "Mosques' Management Model in Indonesia and Malaysia: A Systematic Literature Review." *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences* 11, no. 3 (2022): 64–75. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i3/14169>.
- Said, Muh, Syafi'ah, and Ade Jamarudin. "Sharia Economic Law Policy Umar Ibn Al-Khattab." *Tadayun: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah* 4, no. 1 (2023): 39–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.24239/tadayun.v4i1.90>.
- Saprida, Fitri Raya, and Zuul Fitriani Umari. "Management and Allocation of Productive Zakat to Enhance The Economic Welfare of Mustahik" 15, no. 1 (2024): 27–44. <https://doi.org/10.32678/jiei.v15i1.642>.
- Saputra, Emon, and Dian Agustina. "Peran Institusi Masjid Dalam Pembangunan Ekonomi Lokal: Studi Kasus Pada Masjid Jogokariyan Yogyakarta." *Journal of Islamic Economics and Finance Studies (JIEFeS)* 2, no. 2 (2021): 174–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.47700/jiefes.v2i2.3687>.

Setiawan, Noval, and Riffat Naseer. "Prophetic Da'wah in Improving The Quality of The Congregation at The Jogokariyan Mosque." *Ath-Thariq: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 8, no. 2 (2024): 167-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.32332/ath-thariq.v8i2.35ckzr77>.

Suprayitno, Eko. "The Impact of Zakat on Economic Growth in 5 State in Indonesia." *International Journal of Islamic Banking and Finance Research* 4, no. 1 (2020): 1-7. <http://repository.uin-malang.ac.id/6740/>.

Wahyudi, Muhamad, Nurul Huda, Sri Herianingrum, and Ririn Tri Ratnasari. "Zakat Institution of Financial Transparency Model: An Explanatory Research." *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 8, no. 2 (2021): 122-41. <https://repository.unair.ac.id/118718/>.

Zallum, Abdul Qadim. *Al-Amwal Fi Daulah Al-Khilafah*. 1st ed. Beirut: Darul 'Ilmi Lil Malayin, 1983.